

《個人研究（2008年度～2009年度）》

日本の賃金制度改革をめぐる最近の論議 —成果主義賃金、役割給をめぐる—

黒田 兼一☆

Some Comments on the Reform of Pay System in recent Japan

Kuroda Kenichi

はじめに

バブル崩壊以降、人事労務管理は大きく変化した。その変化は雇用制度、人事制度、賃金制度、労働時間制度、教育訓練と人材開発等、人事労務管理のほぼ全領域に及んでいる。

筆者は前稿でこの変化の動向を、主として人事賃金制度を中心に日米を対比させながら、論じた¹。その概略を記せば以下の通りである。

変化の主因はICTとグローバリゼーションである。これらは人に求められる技能や能力を変え、また仕事の質と量を大きく変えた。つまり仕事と人のあり方を大きく変えたのである。ここでは仕事の質と量の変化にフレキシブル（柔軟）に対応することが要請される。他方では、コストをめぐる企業間の競争が全地球的な規模で展開されることになり、生産効率の向上と人件費コストの削減が至上命令と化すことになった。

「ヒト」の処遇がリジッドに「仕事」基準であるアメリカの場合は、仕事の質と量の変化にあわせて「ヒト」の処遇を変えなければならないことになる。「ヒト」の処遇の変更なしには仕事の変化にフレキシブルに対応できないからである。それ故、仕事の質と量の変化に柔軟に対応するためには、人事処遇を「仕事」基準ではなく「ヒト」基準に変えることが求められることになった。こうしてアメリカの人事労務管理のフレキシビリゼーションのスローガンは「仕事基準からヒト基準へ」ということになる²。

一方、日本はどうか。処遇が「終身雇用」と「年功制」そして「能力」という形で「ヒト」基準で

☆経営学部教授

1 拙稿「近年の人事労務管理の動向——アメリカと日本——」『明治大学社会科学研究所紀要』第47巻第1号、2008年10月、91～102ページ。

2 具体的には、コンピテンシー重視の人事、技能給（知識給）、業績考課給、フラットレート型賃金、チーム生産方式、ジョブ・ローテーションの導入などである。

あるから、「ヒト」の処遇を考慮することなく、異動や配置転換で仕事の質と量にフレキシブルに対応することは比較的容易ではある。しかし処遇がリジッドに「ヒト」基準であるために、仕事の量や市場動向に「処遇」をあわせていくことは簡単ではない。したがってここでは、市場の動向に合わせて雇用し、仕事の質と量にあわせて処遇する、このようなことが可能な人事労務管理がめざされることになる³。こうして日本における人事労務管理のフレキシビリゼーションとは、硬直的な「ヒト」基準（年功制）処遇から市場の動向に対応可能な「仕事」（成果）基準処遇へとということが求められた。年功制と能力主義を脱して「成果主義賃金を！」というスローガンは日本の人事労務管理のフレキシブル化に向かう流れなのであった。

しかしこの人事労務のフレキシブル化「改革」は、太平洋を挟む両国とも必ずしも順調ではない。アメリカでは、「ヒト」基準にするための査定付きの賃金制度は職場で拒否されており、その中心的なコンセプトであったはずのコンピテンシーも普及していない。他方、日本でも、派遣労働にたいする痛烈な社会批判が起こっただけでなく、成果主義賃金をめぐっても批判が湧き上がった⁴。ドラスティックに成果主義を導入した企業も、混乱し、廃止した企業すらあった。何故か。かつての「職務給」の時のように労働組合が強い反対運動を展開したわけではないにもかかわらず、政府・厚生省の『労働経済白書』すらもが「成果主義賃金の導入で、労働意欲の低下傾向がみられ、制度の見直しが重要な課題となっている」などと注意を促すに至ったのである⁵。何故なのか。制度設計に無理があったからなのか。あるいはもっと本質的なところで誤ったコンセプトだったのだろうか。

結局、この前稿の考察段階での結論は、「太平洋を挟む両国とも、それぞれの国の雇用慣行や労使関係に立脚した安定的な人事制度に向けてなお模索中である」ということであつた。

本稿では、その後の日本の状況を概観し、それを踏まえて人事労務制度の変化をめぐる論議を検討する。わけても成果主義賃金をめぐるいくつかの議論に焦点をあてる。

それにしてもなぜ賃金制度なのか。筆者がかねてより主張してきたことではあるが、賃金制度は特定の時代と特定の企業の人事労務管理と労使関係を映し出す鏡であるからである。というのも、賃金制度(処遇制度)は、一方では(労務)コストを決めるだけでなく労働効率を決める基本的な手段であり、他方では従業員の生活と職務満足を得る手段でもあるからである。それ故に、賃金と処遇制度の「改革」には労使双方とも重大な関心を寄せざるを得ないし、「改革」の結果はそれぞれの思惑からの意識的・無意識的な「攻めぎあい」の産物なのである。「改革」の検討は、人事労務、企業経営、そして労使関係の現状と方向性を考える素材を提供していると思われる⁶。

3 具体的には、雇用の多様化(非正規雇用の拡大)、成果主義人事・賃金制度、柔軟な時間管理制度の導入などである。

4 成果主義賃金の動向については、さしあたり以下の拙稿を参照。「混乱と混迷、動揺する成果主義」木元進一郎監修『人間らしく働く』泉文堂、2008年、93～109ページ。

5 厚生労働省『労働経済白書』2008年。

6 詳しくは以下の拙稿を参照。「賃金体系と労使関係」稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営——HAMの総合的研究——』第4章、文眞堂、1998年6月、98-101ページ。

I. 若干の現状——政府調査統計から

まず政府調査を利用して、賃金制度をめぐる近年の状況をみておこう。

図表1は、基本給を「業績・成果」で決める制度を導入している企業数の割合を示したものである。これをみると、管理職では、2001年の導入率64.2%がピークであったが、2009年には46.9%にまで下落している。実に17.3%の下落である。この下落傾向は非管理職でも同様で、ピーク時62.3%（01年）だったが46.6%（09年）まで、15.7%も下落したのである。1000人以上の大企業でみると多少様相は異なるものの、やはり同じように下落傾向を確認できる。

この成果主義賃金の普及の下落傾向とあわせて考察しておくべきは、「業績・成果」の中味である。「就労条件総合調査」は09年度から「業績・成果」の具体的な内容に関する項目を新しく設けて調査している（図表2）。

図表1 成果主義導入に関する企業数の割合 (%)

		導入している	導入していない
1998年	管理職	55.1(72.9)	44.9(27.1)
	非管理職	55.3(65.6)	45.7(34.4)
2001年	管理職	64.2(78.1)	35.8(22.9)
	非管理職	62.3(70.1)	37.7(29.9)
2004年	管理職	48.2(82.2)	51.8(17.8)
	非管理職	50.5(78.8)	49.5(21.2)
2009年	管理職	46.9(70.0)	53.1(30.0)
	非管理職	46.6(65.3)	53.4(34.7)

(注1) 基本給の決定要素として「業績・成果」と回答した企業数の割合を示したもの。

(注2) 括弧内は従業員1000人以上の企業

(出所) 厚生労働省、「賃金労働時間制度総合調査」(1998年)、「就労条件総合調査」(2001、2009年)

図表2 「業績・成果」の主な内容別企業数割合 (%)

	個人の短期業績・成果	個人の長期業績・成果	チームの短期業績・成果	チームの長期業績・成果	会社(部門)の短期業績・成果	会社(部門)の長期業績・成果
管理職 計	28.5	24.7	11.5	5.9	14.1	13.7
1000人以上	39.6	23.5	13.6	6.1	8.9	5.0
30~99人	23.5	24.8	11.3	5.2	15.2	16.0
非管理職 計	50.9	28.5	3.4	2.2	7.2	4.9
1000人以上	58.7	28.8	3.9	0.5	3.1	2.6
30~99人	50.6	27.3	3.7	2.4	7.2	6.2

(出所) 厚生労働省、「就労条件総合調査」(2009年)

この調査結果によれば、成果主義賃金を導入している企業では、管理職、非管理職ともに、「個人の短期」業績・成果とする割合が最も多く（管理職26.5%、管理職以外50.9%）になっている。また興味深いことに、企業規模に関わらず、管理職よりも非管理職の方が個人の「短期業績・成果」で賃金が決定されている。さらに個人、チーム、部門、いずれの要素単位をみても「短期」が重視されている傾向を読み取ることができる。

こうして成果主義賃金は、個人の短期的な業績・成果で基本給を決定する制度として、一般従業員（非管理職）に広まっていることになるが、このことと上述した「下落傾向」との関係はどう考えるべきであろうか。看過できない重要な論点である。

それでは「業績・成果」以外の決定要素はどのようになっているのであろうか。次の図表3がそれをまとめたものである。

まず注目すべきは、「職務・職種など仕事の内容」が77.9%で、この項目は一貫して7割近くを示しており、しかも徐々に上昇してきているという事実である。非管理職も同じような傾向を確認することができる（98年68.8%、09年72.7%）⁷。

もう一つ注意しておきたいのは、大企業である。図表3の「仕事内容」の数値に示されるように、90年代後半には5割弱であったが、2000年代に入ってから普及しはじめ、直近では7割（近く）にまでになっている。先にみた「業績・成果」が5割を切っていたことを考慮すれば、数字的にも「成果給」から「仕事内容」への乗り換えを推論できようか。

しかしここでいう「仕事内容」とは何か。欧米のような「職務・職種」別賃金ではないだろう。なぜなら、それはそれで市場動向にフレキシブルに対応できないからである。フレキシブル化への日本の賃金「改革」の枢要は、市場が求める仕事の質と量に合わせる事が可能な賃金制度構築であった。したがってここでいわれる「仕事内容」とは「仕事の質と量」ということになると思われるが、この

図表3 基本給の決定要素別企業数割合

(%)

		職務遂行能力	仕事内容
1998年	管理職	69.6(85.5)	70.1(48.1)
	非管理職	69.2(86.5)	68.8(46.6)
2001年	管理職	79.7(84.0)	72.8(58.5)
	非管理職	77.3(86.2)	70.6(53.0)
2009年	管理職	69.9(77.3)	77.9(70.9)
	非管理職	69.3(80.0)	72.7(66.2)

(注) 括弧内は従業員1000人以上の企業

(出所) 厚生労働省、賃金労働時間制度総合調査（1998年）、就労条件総合調査（2001、2009年）

7 ただ大企業の数値をみると、管理職、非管理職とも全体よりも低い数値である。理由は定かではないが、「成果主義」の高さを考慮すれば、大企業では「仕事内容」よりも「業績・成果」を重視する企業がまだかなり残っていると思われる。

点はいわゆる「役割給」との関連で後で議論する。

もう一つの要素「職務遂行能力」であるが、その意外な「健在」ぶりを確認することができる。管理職、非管理職、規模計、大企業、どのレベルでみても7割から8割近くの企業が使っている。「職務遂行能力」の中味をみる必要はあるが、年功的運用に流される危険性があるとかねてより批判の強かった「職務遂行能力」を賃金決定要素の一つとして7割前後が実際に使っているのである。この事実を、成果主義の停滞ないし衰退傾向とあわせて考えてみれば、いったい何を意味するのか。賃金制度「改革」の現局面と今後の方向性を検討する際の重要な素材を提供している。

最後に評価制度の実態を示す調査をみておこう。というのも、基本給を決定する要素が何であれ、実際には各人の「業績・成果」、「仕事内容」、「能力」についての評価が基本となるからである。人事労務のフレキシビリゼーションとは、市場が求めるものにどれだけ応えているのか、このポイントから評価し、処遇することをめざすものであるからである。

図表4をみると、2010年において「一部手直しが必要」「改善すべき点が多い」「うまくいってない」を合計すると、69.7%の企業が評価制度に問題があると答えている(2007年は73.6%)。うまくいっている企業はわずか2割程度にすぎない。

どのような問題を抱えているのだろうか。図表5はそれをみたものである。

「被評価者本人の納得が得られない」、「勤労意欲の低下を招く」などが目立ち、いずれも人事考課制度の本質的な部分で問題を抱えていることになる。

年功制を脱するために、新しい決定基準を構築しようという最中で、その基本の部分で問題を抱え

図表4 業績評価制度の状況別企業数の割合

(%)

	うまくいっている	一部手直しが必要	改善すべき点が多い	うまくいっていない	わからない
2007年	20.0(19.0)	49.0(60.1)	24.0(17.5)	0.6(0.3)	6.4(3.2)
2010年	23.7(21.2)	42.0(52.3)	25.6(20.9)	2.1(0.7)	7.2(4.9)

(注)括弧内は従業員1000人以上の企業

(出所)厚生労働省、就労条件総合調査(2007、2010年)

図表5 業績評価制度の問題点

(%)

	評価システムに納得が得られない	評価結果に本人の納得が得られない	評価によって勤労意欲の低下を招く	職場の雰囲気が悪化する	個人業績を重視するためチーム作業に支障	その他
2010年	15.4(20.6)	20.1(33.2)	21.9(19.7)	5.8(1.6)	11.2(9.2)	3.0(5.5)
2007年	17.0(22.8)	28.5(41.1)	22.9(21.1)	8.4(2.8)	13.1(11.8)	5.4(6.1)

(注1)問題点を3つまでの複数回答

(注2)括弧内は従業員1000人以上の企業

(出所)厚生労働省、就労条件総合調査(2007、2010年)

ている現実をみることができよう。

さて、これらの統計結果から得られる賃金制度「改革」の現状と検討すべき課題を提示しておこう。

まず第1に指摘しておくべきは、成果主義賃金の普及は明らかに停滞ないしは後退していることである。統計からみる限り、1990年代後半から2000年に突入前後までは「破竹の勢い」で広まったが、その後は年を追うごとにじりじり後退している現実をみることができる。なぜ成果主義は普及し定着しなかったのだろうか。「成果」概念の曖昧性はよく指摘されることであるが、同時に「成果（結果）」だけでなく、それにいたるプロセスも評価すべきであるという要望が強いとも言われる。ここには処遇決定は、たんなる「仕事」ではなく「ヒト」の側の要因を入れ込むべきであるという考え方が労使双方にあるように思われる。

第2に、それとは対照的に、激しい批判の嵐にさらされていたはずの「職務遂行能力」による賃金決定方式の「健在」ぶりである。常に7割前後の企業が利用しているのである。同時に指摘しておくかねばならないのは、「仕事内容」で基本給を決定している企業が徐々に増えてきており、これまた7割以上の企業が導入しているのである。しかし「仕事内容」とは何か、これをどう考えるべきだろうか。欧米流の職務分析・職務評価に基づく職務給ではありえないだろうから、「仕事内容」に基づきながら、その仕事ぶりの質と量を重視した職務遂行能力で決めるということだろうか。いずれにせよ「仕事」それ自体の評価ではなく、「ヒト」の評価に比重がかかっている。後に「役割給」と命名される賃金制度こそ、このことを取り込んだものといえないだろうか。重要な論点である。

第3に、以上の二つの「事実」を日本の雇用慣行の文脈のなかに埋め込んでみると何が言えるだろうか。かつて石田光男は「労働者のやっている仕事と同じで、仕事の要求水準が同じであれば、支払いも平等にする」というイギリスの公平感とは違って、同じ仕事でも「実際には仕事ぶりに違いがある場合、それを賃金に反映しないというのは、日本の考え方したらむしろ不公平で」あり、「働きぶりに応じた賃金」が戦後日本の賃金制度の根底にあったという主旨を述べたことがある⁸。いまこれを想起すれば、「仕事ぶり」・「働きぶり」を考慮せず、短期的な結果（成果）の多寡のみで賃金を決めるやり方は、日本の労働者が納得できる制度ではなかったことになるのではないだろうか。ここには、成果主義賃金が広く浸透していない現実の根拠、その一方で「職務遂行能力」と「仕事内容」で賃金を決めるとする企業が増大している意味を解くヒントがあるのではないだろうか。

以上、賃金と評価制度に関わる調査結果から考えられるこれらの課題は、働く側に立脚して、望ましい賃金制度は何かを考える際には避けて通れない。以下、このことを明らかにするための準備作業として、賃金制度改革をめぐる最近の論議を整理し、今後の課題を提示することにする。

8 石田光男『賃金の社会科学——日本とイギリス——』中央経済社、1990年、112～126ページ。

II. 石田光男の「役割給論」

石田光男は近著のなかで「今時の成果主義という戦後最大の人事改革をぐぐって、……『役割』という人と職務の両面にまたがる概念をかりうじて手にした」と主張する⁹。すなわち「賃金制度改革の着地点」は「役割給」であるというのだ。

石田がいう「役割給」とは何か。役割給は「市場で評価された働き方とそれに応じた賃金」であり、「組織目標に貢献する働きに応じた賃金」制度であるという。以下、彼の主張をみよう¹⁰。

グローバリゼーションと ICT 革新の波は企業経営、とりわけ雇用体制に深甚な影響をもたらすことになった。筆者が前稿で論じた主張とほぼ同様に、「変化の方向は同じ方向を向いているけれど、着地点の様相が異なる」といい、欧米では分権化 decentralization (= 企業での自主的な労働条件決定) と個別化 individualization (= 企業内での処遇の個別化) という改革が試みられているという。

だが、日本はこの両者とも1970年代より達成されていた。「日本は不思議な国である。分権化でも個別化でも日本はもうその先がないほどにまで達成してしまった国である」。それでは何が問題なのか。石田はいう。日本企業が「分権化」と「個別化」を実現できていたのは、実は、長期雇用や年功処遇、能力開発など準「共同体」維持のコストを負担していたからであった。ところがグローバリゼーションの波は、日本企業にその維持コストの削減を迫った。「共同体」がもたらすメリットを損なわずに維持コストをいかに低減させていくか、このような課題をつきつけた。これが日本の改革の内容であったと石田はいう。

石田が考える賃金制度改革の課題は二つ、高い賃金水準と年功賃金制度の打破である。その実現は、今野浩一郎の主張¹¹に賛同して、年功や能力という「供給重視の賃金制度」から「需要重視の賃金制度」に変えることであるという。つまり「なるべく賃金を市場的決定に委ねることの追求であった」。企業経営に起きている事態を「虚心に探り、整理し腑に落ちるまで理解する」べきだと強く論じる石田は、改革の「その後の苦悩は、一言で言えば、組織の論理を市場の論理の側から解体すること、どこまで解体できるかの苦い試行であった。人はそれを成果主義と呼称した」と表現している¹²。

そこで彼は9社ほどの人事改革の事例を取り上げながら、概略、以下のように成果主義改革を論じている。

日本の正規従業員の賃金は労働市場で賃率が十分に形成されているとはいえないから、賃金決定を市場に委ねることは困難である。それではどうするのか。石田の答えは「製品市場（売上、収益）、資本市場（株価）から発せられるサインを人事・賃金のルールに落とし込むこと」である。つまり「売上、収益、株価への貢献度」≡「組織目標に貢献する働き方に応じた処遇」ということになる。つま

9 石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房、2009年、213～214ページ。

10 以下は断りのない限り、前掲・石田／樋口（2009）による。

11 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社、1998年。

12 石田／樋口（2009）、2ページ、43ページ。

り改革の中心は「組織目標への貢献度に基づく処遇制度」の構築ということなのである。

石田は人事制度改革のもっとも基本的で重要なものは、従業員の序列化・格付けをすることであり、その格付け基準＝「社員等級制度」として、従来型の「職能」、担当している「職務」、そして「役割」の三種類があるという。この場合、「職能」と「職務」については説明を要しないと思われるが、「役割」とは何か。石田はわかりやすく「組織目標達成への期待される貢献度」と表現している。すなわち「役割」とは従業員各人に与えられた「組織目標への貢献内容」をいい、その程度（水準）を等級化したものが「役割等級制度」ということになる。上述の「賃金を市場決定に委ねる」との関係で言えば、市場が決定する付加価値（売上、収益、株価）への各人の「貢献度」で処遇を決めるというということになる。

石田はいう。「人それぞれの『役割』の序列は、経営者＝部門の長であれば部門の役割から規定できるし、一般職であれば、個々人の能力の伸張＝専門性の発揮の程度から規定できる。いずれも、『人』に着目しているために、正社員全員にわたって『役割』の序列を設計できるということがこの仕組みのメリットである」。

結局、「旧来の『職務遂行能力』という概念に代わって『役割』という概念が大企業を中心に人事賃金制度の中核的概念となる気配が強い」と断言する。その根拠を4点あげている。第1に、「役割」は組織目標達成への貢献度であるから、把握すべき対象が人であり、人基準の日本の雇用慣行に適合的である。第2に、人と仕事のミスマッチという年功的処遇の問題を是正することが可能である。第3に、人基準であるために、「等級」定義に、各等級に必要とされる「能力」の規定をおきやすいので、人材育成の機能をもたせることができる。第4に、「役割」は組織の目標達成に向けての役割を意味しているのだから、「賃金を市場的決定に委ねる」ことに適合的である。これを図表6のようにまとめている。

以上が石田の主張の概要である。ICTとグローバル化が日本に要請した人事改革、すなわち年功処遇の打破と人件費コストの低減という課題は、「役割等級制度」とそれに基づく「役割給」で、「ヒト基準」がもつ強み＝メリットを損なわずに見事に達成されたというのである。

この石田「役割給」説の論旨についていくつか指摘しておきたい。

まず第1に、賃金のフレキシビリティ（市場原理化）を「仕事基準」ではなく「ヒト基準」から確保するのが「役割給」だという主張はきわめて興味深い。「成果主義賃金」が「仕事基準賃金」への転

図表6 3つの社員等級制度の強みと弱み

	対象	人と仕事のミスマッチ是正機能	人材育成機能	成果評価
職務等級	職務 or ポスト	強	弱	普通
役割等級	人	強	普通	強
職能等級	人	弱	強	弱

(出所) 石田／樋口『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房、2009年、27ページ

換であると多くの研究者が素朴に考えていたのに対して、石田は新しい視点を提起した。この提起を筆者の関心に引きつけて解釈しなおせば次のようになる。人事処遇制度の「改革」はその国の雇用慣行を無視してありえない。「成果主義」改革はそのことに無頓着であった。長期雇用の正規従業員は「ヒト基準」の人事雇用管理であるのだから、さらには「ヒト基準」がもつ強みを損ないたくないとすれば、「改革」も「ヒト基準」から「仕事基準」（市場）に攻め込むしかないだろうと。「ヒト基準」にとどまりながら「市場」からの要請に応えるキー概念こそ「役割」であった。この石田の「発見」は、経営者と経営コンサルタントがあればほどまでに熱心に推奨していたにも関わらず、「成果主義賃金」が何故に頓挫してしまったのかを解く鍵を提供しているように思う。

第2に、今般の「成果主義」改革を人件費コスト削減であるということを全面に押し出して議論している点は評価されて良い。賃金制度の改革は人件費の圧縮にこそあった。この点は改めて強調されるべきであろう。石田の言葉で言えば、「共同体を維持するコストをいかに減らすか」であり、「年功賃金がコスト要因として問題にされた」である。したがって今般の人事改革の目的は「（年功賃金等の——黒田）日本的『調整』ルールを市場のメッセージに習って書き換えること、これが日本の改革の内容であった」。彼によれば日本の人事労務のフレキシビリゼーションは、企業組織の中に市場原理を取り込むことであるといい、並の経営コンサルタントを超えて、徹底的に企業経営と経営者が置かれている立場にたつて、研究者らしいアプローチで事態の本質に迫っているといえるのではないだろうか。

第3に、だからといってこれで完結するわけではない。最大の問題点は、「日本的『調整ルール』を市場のルールに習って書き換えること」、まさにこの点にある。調整ルールとは労使間の利害調整ルールのことであるが、この点に石田は深追いしていない。石田は「成果主義の時代は、究極的には個人個人の働きぶりの評価=人事考課の比重が増大した時代と認識されている」というが、だとすれば新しい調整ルールもそのことに関連で提起されるべきである。だがこの点について石田は沈黙のままである。どの国も人事賃金制度の改革は順調に進んでいるとはいえないが、それは新しい制度に向かうなかでこの「調整ルール」が構築できていないことの反映でもある。いまして付言すれば、現実の人事労務管理が安定的に機能するための必須の条件は、おそらく市場原理の圧力を現場で働く労働者たちの前でいかに緩和するか、どのような防波堤を築くのか、「調整ルール」とはこのことである。新しい調整ルールの展望なしに「役割給」推奨はいかがなものであろう。

Ⅲ. 遠藤公嗣の「職務給」推奨論

かねてより人事査定や賃金問題について精力的に研究を重ねてきた遠藤公嗣が、たいへん刺激的な論文を発表した¹³。小越洋之助に言わせれば「非難あるいは挑発に近い」論調で近年の賃金改革につ

13 「職務給と『同一価値労働同一賃金』原則——均等処遇のために（上）（下）」『労働法律旬報』No.1684, 1686, 2008年11月12月、旬報社。

いて論じている。この論文は、そのサブタイトルにもあるように、直接的には均等処遇の実現のための賃金形態について論じたものである。しかし本稿で取り上げている「成果主義賃金」や「役割給」にも触れており、それはそれで看過できない重要な論点に言及しているので、ここで改めて検討しておきたい。

本稿のテーマに関する遠藤の結論を先に示せば次の通りである。

「最近10年間の日本の民間企業では、賃金改革の模索がつづけられている。／一言でいえば、その動向は、職務価値給に近づく方向にあり、とりわけでも範囲レート職務給に近づく方向にある。／非正規労働者と正規労働者の両方で、職務給に近づく方向がすでに存在する」¹⁴（傍点は筆者）。

遠藤がここで言う「職務価値給」とは、特定の職務そのものの価値を決め、それに対して支払う賃金形態のことをいう。通常いわれている言葉で示せば「職務給」である。職務の価値を誰がどのように決めるかによって、これは更に種類を細分化できるというが、ここで確認すべきことは、日本のこの10年間の賃金改革の模索のなかで、正規雇用労働者の賃金がヒト基準（遠藤の用語では「属性基準」）から仕事基準（「職務基準」の一形態である「職務価値給」「職務給」）に近づく方向にある、との主張である。

遠藤のこの論文の主テーマが、正規雇用と非正規雇用の均等処遇へ道を探ることであったから、上の主張は次の結論を導き出すための布石であったように思う。

「正規労働者は属性基準賃金であり、非正規労働者は時間単位給であると分離している。それを同一化することが、労働運動の現代の課題である。同一化は、職務給としての同一化しか、ありえないであろう。それが現代における正規労働者と非正規労働者の均等待遇への道である」。

「正規労働者は属性基準賃金に固執すべきではなく放棄すべきであり、職務基準賃金を志向すべきである」¹⁵。

しかし、成果主義賃金から始まった「賃金改革」が、紆余曲折を経て登場するようになった「役割給」、これがほんとうに職務の価値に対して支払う賃金＝「職務価値給」ないし「範囲レート職務給」に近似したものなのだろうか¹⁶。「職務給に近似した賃金」と主張することの意図はともあれ、そのことでかえって均等待遇にとって必要なことが見失われてしまう危惧を感じる。

この10年の賃金改革の過程で喧伝されてきた賃金形態のなかで、遠藤が取り上げているのは「成果主義賃金」、「コンピタンス基準賃金」そして「役割給」である。以下ではこれらについて検討する。なお、検討にあたって、賃金形態の用語は遠藤独特なものであるため容易には理解できない部分もあるので、便宜上、彼の分類表を図表7として示しておこう。

まずはじめは成果主義賃金についてである。

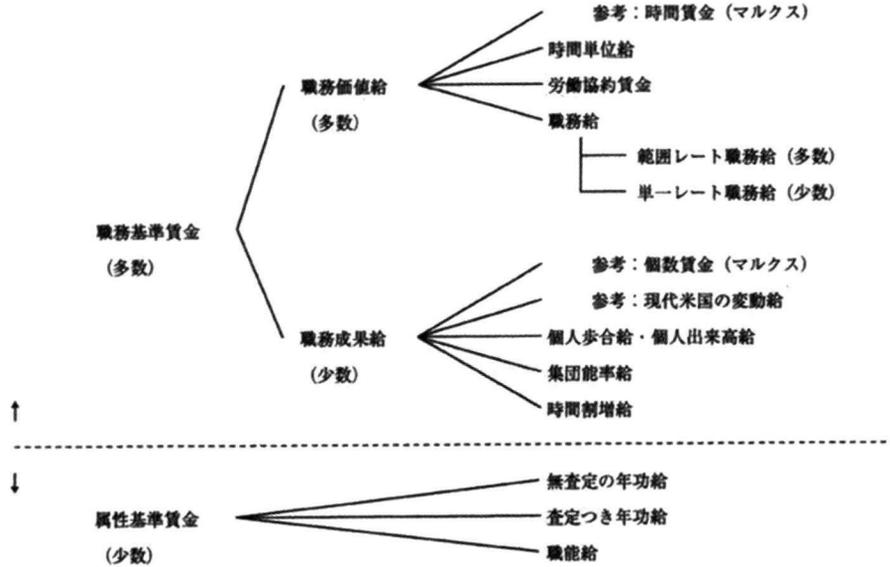
14 遠藤、2008、(上)、62ページ。

15 遠藤、2008、(下)、35、36ページ。

16 もっとも遠藤は用意周到に「範囲レート職務給に近づいた賃金形態」「範囲レート職務給への近似化」と表現している。

図表7 賃金形態の分類表

現代の欧米社会の労働者・現代日本の非正規労働者・戦前日本の生産労働者の賃金 に存在する



現代日本の正規労働者の月給の「本給」諸項目中のみ に存在する

(出所) 遠藤公嗣 (2008) 61ページ

遠藤は、成果主義賃金は「定義することが不可能なほど曖昧な用語であった」といい、「しかし、用語の起源から考えて、職務成果給に分類できる様々な賃金形態をホワイトカラーに支払うことを意味する」と主張している。彼が言う起源とは80年代後半以降のアメリカで議論されるようになった「performance (-related) pay ないし pay for performance である¹⁷。つまり成果主義賃金はアメリカの業績給の日本語訳であり、それは「職務基準賃金」(仕事基準賃金)に分類できるものであると。しかしそれが機能し浸透するには、「成果が容易に数値測定できる」などの厳しい条件が必要であるが、日本のホワイトカラーの労働にはそれらの条件がないため成果主義賃金はうまく機能せず、「衰退する方向に向かったのは、当然であったといってよい」という。

この指摘自体は正しい。確かに各種の統計をみても、「成果の測定が困難」「評価者によって評価にバラツキがある」「部門間の業績の違いで評価に差が出る」など、成果の測定をめぐる問題が指摘されていたからである。しかしそれだけではないことに留意すべきである。「経験や能力を重視して欲し

17 遠藤はこのアメリカの「職務成果給」を職務基準賃金の一種として分類しているが、Milkovich等は、遠藤とは違って、職務基準賃金には分類していない。Milkovich & Newman, *Compensation*, 7th ed., MacGraw-Hill, 2002, p155, p307-39.

い、「仕事のプロセスが重視されない」などの意見が多かったのである¹⁸。つまり短期的な結果(成果)だけでなく、経験や仕事のプロセスなど「働きぶりを正しく評価して欲しい」ということである。既述した政府統計からもわかるように、日本の雇用慣行を軽視して「ヒト基準」から「仕事基準」への転換は容易ではない。日本のホワイトカラーの雇用と日常的な仕事への関わり方から離れて処遇の「改革」は困難である。遠藤はこの論文の冒頭で、賃金形態の違いは雇用慣行の違いであり、「両者は、同一物を二通りに表現したものとすらいってよい。しかし本論文では、雇用慣行については議論を省略する」(傍点は黒田)と述べている。なぜ省略したのか不明である。

なお「職務成果給」はアメリカでも少数派であるというが、その一つ形態としてホワイトカラーを対象とした「変動給(variable pay)」に言及している。それが少数派であるのかどうか、衰退しているのかどうか、明言がない。少々古い調査ではあるが、ローラーとモーマン等の時系列調査では、ゆっくりではあるが増加しており、少なくとも衰退傾向にはない。ここでもまたその社会的な文脈をアメリカの雇用慣行との関係で考察すべきであった¹⁹。

次にコンピタンス基準賃金である。コンピテンシー基準賃金 competency-based pay ともいわれる賃金形態について、楠田丘も主張するように²⁰、「もともと日本の職能概念をアメリカのコンサルタントが米国流に修正したもの」という遠藤の理解に間違いはない。そしてまた「この賃金形態は、私のいう属性基準賃金である」という理解にも賛同する。そしてそれ故に、別稿で論じたように「仕事基準」のアメリカではほとんど普及していないという認識も間違いでない²¹。問題は「コンピタンス基準賃金が日本で衰退することは、成果主義賃金より早かった。そもそも日本の職能給を米国流に修正したのがコンピタンス基準賃金であったから、それを新しい賃金形態とみなしても奇妙であり、衰退も当然であった」という主張である。「コンピタンス基準賃金」が衰退したと断定しているが、コンピテンシーが使われなくなったのかどうかの言及はない。用語としてコンピテンシーを使用しなくても、人事考課・査定の際に、年功的要素(=潜在能力)を排除する目的で「行動」や「実力」を重視する企業は増えている。事実、成果主義賃金導入の挫折から、「能力」や「貢献度」を査定する道具として「コンピテンシー」(T社)や「プラクティス・レベル(コンピテンシー)」(N社)と名付けて利用しているケースは多い²²、日本生産性本部(旧社会経済生産性本部)の年次調査でも、1999年の調査開始以来、一貫として増加し続け、05年調査では3割近くの普及率であり、1000人以上規模の企業では34.0%となっている²³。「仕事基準」の世界と「ヒト基準」の世界の違いからか、アメリカでの衰退傾

18 これらの詳細は、『日本労働研究雑誌』No554、2006年9月号を参照。

19 詳細は以下を参照されたい。Edward Lawler III, Susan Mohrman, George Benson, Organizing for High Performance, *the CEO Report*, Jossey-Bass, 2001. E. Lawler III, Pay Practices in Fortune 1000 Corporations, *World at Work Journal*, 4th quarter 2003. また拙稿「近年の人事労務管理の動向——アメリカと日本——」(2008)も参照されたい。

20 楠田丘『賃金とは何か』中央経済社、2005年、257ページ。

21 拙稿「アメリカの人事労務管理の現況——賃金制度からのアプローチ」『経営論集』(明治大学)第52巻第3・4合併号、2005年。

22 日本経団連事業サービス人事賃金センター編『役割・貢献度賃金』日本経団連出版、2010年。

23 社会経済生産性本部『日本の人事制度の現状と課題』(2006年度版)。

向がそのまま日本に反映されるとは限らないのである。

最後は「役割給」である。遠藤は「役割給は、範囲レート職務給ではないものの、範囲レート職務給に近づいた賃金形態である」という。両者は近似したものではあるが、同じではない。重要な違いがあるとして、「役割給には『ミッション』概念がある。これの有無が役割給と範囲レート職務給の間の最大の違い」だと主張している。このミッションとは何か。遠藤の説明は必ずしも明解ではないが、キャノンの事例をあげて「職務に職責を加えたもの」、つまり職務に課せられた「企業への忠誠心＝情意」と説明している。与えられた仕事（職務）上の責任をどれだけ果たしたのか、どれだけ企業に貢献したのか、これが「役割」であるとの理解に異論はない。

問題はこの役割給を「範囲レート職務給への近似化」と捉え、「範囲レート職務給ではないものの、範囲レート職務給に近づいた賃金形態である」としていることである。成果主義賃金の挫折を経て“ミッション”概念が組み込まれたこと、そのことの意味を過少評価すべきではない。

もちろん彼は「役割給」を「職務給」の一種と言っているわけではない。「職務給に近づいた賃金形態」と主張しているだけである。もとより（職務遂行）「能力」から（職務）「役割」に移行させるということは、より職務要素を重視するようになったわけで、その意味では「近づいた」といえなくもない。しかし賃金が何で決まるのかということを経視すべきではない。「役割給」は与えられた仕事（職務）上の責任をどれだけ果たしたのか、どれだけ企業に貢献したのか、ヒト評価に基づいて賃金が決まる。その意味で「ヒト基準」賃金なのである。「職務給に近づいた」のではなく、ヒト評価基準を「能力」から「役割」（＝職責達成度・貢献度）への変更したのである。

もっとも「ヒト基準」と「仕事基準」の違いも相対的である。かつてほど明解ではない。「仕事基準」の世界でも、遠藤が指摘するように、「単一レート職務給」ではなく「範囲レート職務給」に変わってきたし、もっと広く「職務」を大括りして賃金レートを拡大したブロード・バンディングと言われる賃金形態もあらわれている。したがって仕事が決まれば賃金も決まるというわけではなくなっているのである。仕事基準の世界のなかでヒト要素を取り込んできていると言ってよい。しかし笹島芳雄が指摘するように、この変化をヒト基準の職能給になったとみることは早計であり、表面的である²⁴。厳格な職務分析と職務評価を行って職務グレードを策定することが前提になっているからである。

同じように「ヒト基準」の世界もまた、年齢や勤続という属性から職務遂行「能力」、そして「職責・貢献度」（＝役割）という形で、「ヒト」評価の基準に「職務」関連の要素を組み込んできている。ここでもまた、かつてのように年齢や勤続年数が決まれば賃金も決まるというわけではない。「役割給」は、素朴な職務成果給（＝成果主義賃金）の挫折を経て、「職務基準賃金」ではなく、「ヒトの働きぶりに対して支払う賃金」（＝職責・貢献度）として考案されたのである。それはあたかも1960年代後半に「職務給」を志向しながらも、その苦悩のなかで「職能給」が生み出されたのに似ている。このことの意味を軽視すべきではない²⁵。

24 笹島芳雄『最新アメリカの賃金評価制度』日本経団連出版、2009年、24ページ。

筆者がこの点にこだわるのは、正規と非正規の均等待遇を考える際に、遠藤が「正規労働者は属性基準賃金に固執すべきではなく放棄すべきであり、職務基準賃金を志向すべきである」と主張しているからである。またこうも言う。均等待遇の道は賃金形態を同一化させる必要があるが、「同一化は、職務給としての同一化しかありえない」。

ここには職務給への過信を感じる。遠藤は明言しているわけではないが、「ヒト基準」賃金は個人間の差別を生みやすいとの認識がある。したがって、是正させるには職務給と「同一価値労働同一賃金」原則の活用が有効であるから、職務給を志向すべきであるということであろう。しかし、いうまでもないが、職務給に移行すれば自動的に公平な賃金が得られるというわけではない。そのためには職務分析と職務評価について働く側からの異議申立と介入が不可欠である。笹島がいう賃金決定の「内的公正の原則」である。さらに近年のように「仕事基準」の世界にも「個人の働きぶり」によって差をつける職務給（範囲レート職務給）が登場するようになると、人事査定への規制と介入が不可欠である。笹島がいう「個人間公正の原則」である²⁶。職務給それ自体が公正な賃金なのではなく、賃金の公正さを求める運動とそれを担保するための賃金原則を確立させてきたことを見落としてはならない。均等待遇のためには「賃金の決め方」を同一にすべきではあるが、職務給に転換すれば公正な賃金になるわけではないのである。それへの注意を喚起しないまま、「役割給」によって「職務給」に近づいたのだから、さらに徹底させ、属性基準賃金の放棄を迫ることは、ある種の幻想を生み出しはしまいか。範囲レート職務給が普及している本国でも、人事考課査定への規制と介入の重要性が増していることは遠藤自身が承知のはずであった。

むすびにかえて

富士通が最初に目標管理制度を導入し、成果主義が注目されるようになって、ほぼ20年近くになる。「それぞれの国の雇用慣行や労使関係に立脚した安定的な人事制度に向けてなお模索中である」との前拙稿の結論を受けて、その後の推移を概観しながら、今日の人事賃金制度の状況を概観し、その意義を検討してきた。

当初は「素朴な」²⁷（あるいは粗野な）成果主義一辺倒であった「改革」は「挫折」し、ほぼ2000年を境に見直す企業がみられるようになった。論壇で成果主義批判が一斉に吹き出したのは2004年前後からであるが、この頃を境に減少に転じた。しかしその後、混乱と混迷を重ねながらも、賃金決定に際して「仕事内容」を重視する企業が増えており、また多くの批判を受けながらも「職務遂行能力」で賃金を決めている企業も「健在」である。政府統計をみる限り、このことは確認できる。「仕事内容」

25 それぞれの国のこの変化の先がどうなるのか。興味はあるが、ここではそれにこだわる余裕はない。確認しておくべきは、人事賃金制度の「改革」は雇用・労働慣行および労使関係から自由なわけではないということである。

26 笹島（2009）、9～13ページ。

27 中村圭介『成果主義の真実』東洋経済新報社、2006年。

の中味が問われなければならないし、また「職務遂行能力」の中味も問われなければならない。しかし、成果主義賃金の衰退傾向のなかでこの二つが際立っていることにまず注目すべきであろう。

このことは何を意味するのだろうか。事例研究を重ねて検証する必要があるが、近年の「役割給」の広がりとその注目と無関係ではあるまい。本稿では2人の論者の主張の検討を通して、このことの意味を探ってきた。

ICTとグローバリゼーションという波のなかで、どの国でもそれまでの人事労務で対応できなくなってきたことは明らかであり、各国の人事労務の「改革」はそれへの対応である。国の違いはあれ、向かう方向はフレキシビリティである。市場が求める仕事の質と量にフレキシブルに対応し、それに応じた処遇ができる人事労務が求められたのである。日本の企業経営者にとって最大の問題は、市場の動向にあわせて柔軟に処遇することができないことであった。人件費コストの柔軟化、人と仕事のミスマッチの解消、労働意欲と企業忠誠心の更なる向上、新たな能力開発、日本の経営者たちはこの全てにわたって市場動向に柔軟に 대응することができるような人事制度を求めたのであった。以下、明らかになったこと、検討すべき課題などをまとめておこう。

本稿で取り上げた2人の論者とも、成果主義賃金の混迷と衰退の後に登場し、普及しつつあるのは「役割給」であると主張する。この2人に限らず、「役割給」に注目が集まっている²⁸。石田は、「役割等級制度」とそれに基づく「役割給」で、「共同体」(ヒト基準)がもつ強み=メリットを損なわずに、年功処遇の打破と人件費コストの低減という課題を達成したという。遠藤は、ICTとグローバリゼーションによって年功処遇と長期勤続が桎梏と化し、職務価値給への近似化という形、すなわち職務に「ミッション」を付加した「役割給」で対応しようとしていると主張した。アプローチは違うものの、期せずして、両者とも「役割給」が定着しはじめているという点で一致している。これが確認すべき第1点である。

第2に指摘しておくべきは、その根拠である。石田によれば、「役割給」が有力な賃金制度としてせり上がってきたのは、「共同体がもつ強み=メリット」、つまりヒト基準の雇用慣行に適合的であり、かつ人材育成機能をももっているからだという。この点についての遠藤の主張は明解ではない。ただ役割給は「範囲レート」であるから配置転換や異動をしやすいし、人材育成機能をもっており、日本の雇用慣行を維持できるという。「範囲レート」に力点をおいてのことではあるが、それ故、彼は決して自覚的ではないが、事実上、「ヒト基準」という雇用慣行を考察の中に組み込み、それに適合した「改革」内容でなければ定着しないことを示唆しているのである。この点は軽視されるべきではない。ここから確認できることは、役割給はヒト基準の賃金であるということである。

したがって第3に確認すべきことは、人事労務と賃金制度改革の現状を分析する際には、改革の内容を雇用慣行と労使関係のなかにおいて考察すべきことである²⁹。「ヒト基準」の世界に「職務基準」

28 ここでとりあげた二人とはまったく違う問題意識からではあるが、竹内 裕も役割給を日本の今後の賃金形態として広まっていくだろうとみている。もっとも彼は「職能給」にも強みがあるので、修正された「職能給」も使われ続けるだろうという。竹内 裕『日本の賃金』ちくま新書、2008年、88～117ページ。

を接ぎ木しても機能はしない。この点が確認できるとすれば、遠藤が「正規労働者は属性基準賃金（＝ヒト基準賃金）に固執すべきでなく放棄すべきであり、職務基準賃金を志向すべきである」と主張するとき、それで均等待遇が実現できるのだろうかという疑念が湧く³⁰。遠藤のこの言説は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の均等待遇実現に向けた戦略として提出されたものではあるが、「ヒト基準」の世界に「職務基準」を接ぎ木することに伴う無理は、働く側の犠牲に転化する。このことは成果主義賃金の強行が従業員に負の影響を与えたと数多く指摘されていることから明らかである。

最後に、人事査定問題が、洋の東西を問わず、重要性を帯びてくるといわねばならない。既述したように、「仕事基準」の世界でも、範囲レート職務給、業績給、知識給、技能給などの名称で、職務給をベースとしながらも何らかの形でヒト要素を組み込んだ賃金制度が現れている。賃金がいくらかになるかは査定次第となるのであるから、公正な賃金のために人事考課査定への働く側からの規制や介入がおこなわれている³¹。査定によらない場合は、何らかの別のルールで公正さ担保する努力がなされている。いずれにしても人事考課査定問題が重要になってきていることは間違いない。格付けに対する規制と介入なしに範囲レート型職務給それ自体が均等待遇をもたらすわけでないのである。

「ヒト基準」の世界では言わずもがなである。「役割給」は「役割」（＝企業貢献度）を通して処遇決定に「市場原理」を介入させようとしているのだとすれば、そしてそれは具体的には人事考課・査定を通してなされるのであるから、働く側としてはこの人事考課（コンピテンシー評価）への規制と介入をこそ志向されるべきであろう。人事労務のフレキシビリティは、対象とされる従業員（労働者）のセキュリティ抜きでは、短期的はともあれ、長期的には機能しない。自らの処遇を「市場原理」に委ねるのではなく、経験や仕事プロセスなど労働者側からの「仕事ぶり」評価をさせるように、人事考課査定に規制を加えることが求められているとはいえないか。公正、公平な待遇の実現の道も、この人事考課への介入のなかから拓かれてくるのである。

《主要参考文献》

石田光男『賃金の社会科学——日本とイギリス——』中央経済社、1990年

石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房、2009年

今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社、1998年

稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営——HAMの総合的研究——』文眞堂、1998年

29 グローバリゼーションのなかで日本とアメリカの人事労務の改革と変化を論じたジャコビーの好著の原題は Embedded Corporation であることを想起されたい。その含意は、企業は社会関係（労使関係、雇用慣行、文化、法律など）に埋め込まれており、容易には切り離せないということである。

30 この点は、視点を異にしているが、小越洋之助が詳しく論じている。小越洋之助「賃金における男女均等待遇をめぐる論点」『賃金の均等待遇をめぐる論点整理・事例分析・運動の課題』労働運動総合研究所、2010年8月。

31 この点、拙稿「アメリカの人事労務管理の現況——賃金制度からのアプローチ」『経営論集』（明治大学）、第52巻第3・4合併号、2005年、を参照されたい。

- 遠藤公嗣『賃金の決め方』ミネルヴァ書房、2005年
- 遠藤公嗣「職務給と『同一価値労働同一賃金』原則——均等処遇のために（上）（下）」『労働法律旬報』
No.1684,1686、2008年11,12月、旬報社
- 小越洋之助「賃金における男女均等待遇をめぐる論点」『賃金の均等待遇をめぐる論点整理・事例分析・
運動の課題』労働運動総合研究所、2010年
- 木元進一郎監修『人間らしく働く』泉文堂、2008年
- 楠田丘『賃金とは何か』中央経済社、2005年
- 黒田兼一「アメリカの人事労務管理の現況——賃金制度からのアプローチ」『経営論集』（明治大学）
第52巻第3・4合併号、2005年
- 黒田兼一「近年の人事労務管理の動向——アメリカと日本——」『明治大学社会科学研究所紀要』第47
巻第1号、2008年10月
- 笹島芳雄『最新アメリカの賃金評価制度』日本経団連出版、2009年
- 竹内 裕『日本の賃金』ちくま新書、2008年
- 中村圭介『成果主義の真実』東洋経済新報社、2006年
- 日本経団連事業サービス人事賃金センター編『役割・貢献度賃金』日本経団連出版、2010年
- Edward Lawler III, Susan Mohrman, George Benson, Organizing for High Performance, *the CEO
Report*, Jossey-Bass, 2001.
- E. Lawler III, Pay Practices in Fortune 1000 Corporations, *World at Work Journal*, 4th quarter 2003
- Milkovich & Newman, *Compensation*, 7th ed., MacGraw-Hill, 2002